

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

KAREN RAPHAELE CANTALEANO

**APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO: UM ESTUDO  
BIBLIOMÉTRICO ACERCA DAS PUBLICAÇÕES NOS ÚLTIMOS QUINZE ANOS.**

CURITIBA

2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

KAREN RAPHAELE CANTALEANO

**APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO: UM ESTUDO  
BIBLIOMÉTRICO ACERCA DAS PUBLICAÇÕES NOS ÚLTIMOS QUINZE ANOS.**

Artigo científico apresentado como requisito para a conclusão do curso de MBA em Marketing pelo Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração (CEPPAD) da Universidade Federal do Paraná (UFPR).

Orientadora: Prof. Dra. Danielle Mantovani  
Lucena da Silva

CURITIBA

2015

# **Aprendizagem Organizacional e Inovação: Um Estudo Bibliométrico Acerca das Publicações nos Últimos Quinze Anos.**

Karen Raphaelae Cantaleano<sup>1</sup>

## **Resumo**

A relação entre Aprendizagem Organizacional e Inovação é investigada nesta pesquisa bibliométrica em periódicos acadêmicos internacionais na área de Estratégia e Marketing. Foi utilizada a técnica de citação para identificação dos trabalhos mais influentes e da evolução deste diálogo entre os anos de 2001 e 2015. A amostra selecionada foi composta por 90 artigos e mais de 4.300 citações, que tiveram forte influência conceitual da Aprendizagem Organizacional e a Inovação, ambas caracterizadas como capacidades dinâmicas de marketing. Os autores mais citados foram agrupados em três blocos: anos de 2001 até 2005, 2006 até 2010, e 2011 até 2015. Os resultados evidenciam: a) os estudos mais relevantes no período analisado; b) a evolução das citações nos estudos subsequentes; e c) os principais periódicos que publicam o assunto. Este artigo propõe um panorama acerca das publicações científicas dos últimos 15 anos vinculados aos periódicos acadêmicos internacionais da área da Estratégia e Marketing que abordam a relação da aprendizagem organizacional e da inovação.

**Palavras-chave:** Aprendizagem organizacional, inovação, capacidade dinâmica, marketing, estudo bibliométrico.

## **1. Introdução**

O presente artigo tem por objetivo propor um panorama acerca das publicações científicas dos últimos 15 anos vinculados aos principais periódicos da área da Estratégia e Marketing, abordando a relação da aprendizagem organizacional e da inovação nas organizações, ambas caracterizadas como capacidades dinâmicas de marketing. Conforme Isidro e Guimarães (2010) nos estudos organizacionais há um discurso abundante sobre a relação entre os constructos mencionados, ditando de que forma as organizações podem inovar por meio de aprendizagem, como a aprendizagem cria condições para inovação, e como uma inovação gera novas aprendizagens. Os conceitos de aprendizagem e inovação em organizações são comumente caracterizados como polissêmicos e de difícil integração. Assim, o presente estudo objetiva contribuir com a comunidade acadêmica oferecendo a possibilidade da obtenção das informações contidas nele, a possibilidade do esclarecimento das temáticas abordadas, bem como a obtenção de uma perspectiva dos periódicos levantados.

Neste artigo foram empregadas técnicas bibliométricas em 90 trabalhos publicados em 51 periódicos internacionais, no período de 2001 à 2015. Os artigos foram coletados no portal da Web of Science da Thompson-Reuters, e submetidos a uma análise de frequência de citação.

O texto está composto de cinco partes: a primeira parte diz respeito a uma breve introdução ao assunto, a segunda aborda a contextualização teórica sobre aprendizagem organizacional e inovação. Em seguida, é detalhada a metodologia empregada, os procedimentos usados para a obtenção da amostra e as técnicas para sua análise. Na

---

<sup>1</sup> Mestranda em Administração da Universidade Federal do Paraná. Curitiba - PR. E-mail: karenraphaele@gmail.com

sequência, são apresentados os resultados obtidos e, por fim, são feitas as considerações finais.

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1 Aprendizagem**

Aprendizagem é, antes de tudo, caracterizada na literatura como uma capacidade dinâmica de marketing. Em termos práticos, o tema capacidade dinâmica ganha relevância sobretudo em mercados cada vez mais globalizados e dinâmicos, em que a mudança tecnológica é rápida e sistêmica (Teece, 2007). O mesmo autor, considerado seminal na área, define a capacidade dinâmica como a habilidade da firma em integrar, construir e reconfigurar competências externas e internas em ambientes de mudança rápida. As capacidades são entendidas como o conjunto de rotinas e processos organizacionais (específicos à firma), cujo desempenho é proporcionado pela posse de ativos específicos (difíceis ou impossíveis de imitar). A dinâmica é entendida como situações em que há mudanças rápidas na tecnologia e forças de mercado que exercem efeitos retroalimentadores na firma (Teece, 2007).

Para Wang e Ahmed (2007), capacidade absorptiva refere-se habilidade da organização em reconhecer o valor de novas informações externas, assimilá-las e aplicá-las comercialmente.

Segundo Collis (1994), a capacidade absorptiva, ou de aprendizagem é, portanto, a habilidade da empresa em coordenar e absorver aprendizados a fim de transformá-los em ações para o cumprimento de objetivos organizacionais. Para o autor, é a habilidade de aprender a aprender.

Takahashi (2007, pag. 41), afirma, com base na argumentação de Antonello (2005) que o conceito de aprendizagem é essencial para a compreensão de como as organizações evoluem ao longo do tempo, e, por isso, é um conceito dinâmico que incorpora a noção de mudança contínua, e que integra de forma sistêmica, a esfera individual, grupal e organizacional. Devido a essa amplitude, o conceito de aprendizagem tem sido pesquisado por vários autores, com diferentes enfoques, não havendo necessariamente uma teoria ou modelo preponderante.

Para Bastos, Gondin, Loiola, Menezes, e Navio (2002), a vasta base teórica da psicologia tem contribuído para as discussões que estão sendo desenvolvidas em aprendizagem organizacional. A rigor, um dos grandes desafios que os interessados no tema se deparam é com a adequada transposição de conhecimentos produzidos na psicologia individual para o contexto organizacional. Nas décadas de 60 e 70 houve um aumento nos estudos sobre aprendizagem organizacional com os trabalhos pioneiros de Simon (1969) e Argyris e Schön (1974). Na década de 90, a aprendizagem se transformou em um dos temas mais pesquisados nos estudos organizacionais.

Os autores ainda salientam que, paralelo a esse crescimento, foi se desenvolvendo duas nítidas tendências de pesquisa na área. De um lado, os acadêmicos, trabalhando com uma literatura descritiva, crítica e analítica, preocupada também em encontrar respostas para a possibilidade concreta de as organizações aprenderem e, de outro lado, a comunidade de consultores e gestores, produzindo uma literatura prescritiva e normativa, apoiada nas experiências práticas bem sucedidas que dão sustentação à construção teórica desta abordagem. As duas abordagens tratam o mesmo fenômeno a partir de óticas diferentes..

Dentro do posicionamento teórico de Tsang (1997), a primeira vertente - "*aprendizagem organizacional*" (AO) – diz respeito à descrição de como a organização aprende, isto é, focaliza as habilidades e processos de construção e utilização do

conhecimento, que favorecerão a reflexão sobre as possibilidades concretas de ocorrer aprendizagem nesse contexto. A segunda vertente - “*organizações que aprendem*” (OA) - tem seu foco na ação e no ajuste de ferramentas metodológicas específicas para o diagnóstico e avaliação, que permitem identificar, promover e avaliar a qualidade dos processos de aprendizagem, que servirão de base para a normalização e prescrição do que uma organização deve fazer para aprender.

Embora o fenômeno em questão seja o mesmo, a abordagem da aprendizagem organizacional trata das dimensões específicas do *processo de aprendizagem*, enquanto a da organização de aprendizagem diz respeito às *dimensões* ou *características* da organização como entidade que busca ou realiza esse processo de aprendizagem (Easterby-Smith, 1997). As principais distinções entre as duas correntes estão observadas na Tabela 1 elaborada por Loiola e Bastos, 2003 *apud* Takahashi (2007).

Tabela 1 – Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem

	<i>Aprendizagem organizacional</i>	<i>Organizações que aprendem</i>
Principais teóricos	Pesquisadores acadêmicos	Consultores e pesquisadores orientados para a transformação organizacional
Base para construção teórica	Teorização com base na investigação empírica	Teorização com base na investigação em experiências práticas.
Foco de análise	Processo: como as organizações estão aprendendo	Atributo: o que as organizações devem fazer para aprender
Orientação da literatura	Descritiva, crítica e analítica	Prescritiva e normativa
Orientação normativa	Preocupada também em encontrar respostas acerca das possibilidades concretas e das organizações aprenderem	Apoiada na ausência de questionamento das possibilidades de as organizações aprenderem

Fonte: Loiola e Bastos, 2003 *apud* Takahashi (2007)

### 2.1.1 Aprendizagem organizacional

Argyris e Schön (1978), primeiramente definiram os tipos de aprendizagem organizacional como sendo ciclo simples (*single-loop*), ciclo duplo (*double-loop*) e dêutero (*triple-loop*).

Baseados nos modelos de Levitt e March (1988) e March (1991), Schulz (2001) explora algumas definições e a evolução conceitual dos principais autores relacionados à aprendizagem organizacional e sugere três níveis de aprendizagem: a) codificação: a organização aprende com base em codificações de inferências construídas a partir de experiências e rotinas (Levitt e March, 1988), identificada na Tabela 2 como aprendizagem de ciclo simples; b) *exploration*: baseado em buscas, variações, risco, experimentação, flexibilidade e inovação (March, 1991), relacionada à aprendizagem de ciclo duplo; c) *exploitation*: ênfase no refinamento, escolhas, eficiência, implementação, execução (March, 1991), refere-se à dêutero-aprendizagem.

Há certa similaridade na literatura quanto aos tipos de aprendizagem organizacional que estão sintetizadas na Tabela 2.

Tabela 2 – Referências aos tipos de aprendizagem organizacional

<b>Autor</b>	<b>Aprendizagem de ciclo simples</b>	<b>Aprendizagem de Ciclo Duplo</b>	<b>Dêutero-aprendizagem</b>
Argyris and Schön (1978)	<i>Single-loop learning</i>	<i>Double-loop learning</i>	<i>Deutero-learning</i>

Bateson (1981)	<i>Type I learning</i>	<i>Type II learning</i>	<i>Deutero-learning</i>
Hedberg (1981)	<i>Adjustment learning</i>	<i>Turnover learning</i>	<i>Turnaround learning</i>
Shrivastava (1983)	<i>Adaptation</i>	<i>Assumption sharing</i>	<i>Development of knowledge base</i>
Fiol and Lyles (1985)	<i>Lower-level learning</i>	<i>Higher-level learning</i>	
Senge (1990)	<i>Adaptative learning</i>	<i>Generative learning</i>	
Garratt (1990)	<i>Operational learning circle</i>	<i>Policy learning circle</i>	<i>Integrated learning circle</i>
Morgan (1996)	<i>Single-loop</i>	<i>Double-loop</i>	<i>Holographic learning</i>
Probst e Buchel (1997)	<i>Adaptative</i>	<i>Reconstrutive</i>	<i>Process</i>
Schultz (2001)	<i>Codification</i>	<i>Exploration</i>	<i>Exploitation</i>

Fonte: Adaptado de Probst e Buchel (1997)

Nota: Os termos utilizados para definir os tipos de aprendizagem foram mantidos na língua inglesa para garantir a fidedignidade da informação apresentada. (Perin, Sampaio, Duhá, Bitencourt, 2006)

De acordo com Argyris e Schön (1978), a aprendizagem de ciclo simples se refere à eficiência ou à melhor forma de atingir os objetivos existentes e de como melhor manter o desempenho da organização considerando as normas e valores existentes. A aprendizagem de ciclo simples é chamada por Probst e Buchel (1997) de adaptativa porque é por meio dela que a empresa se adapta ao seu ambiente. O pressuposto da aprendizagem adaptativa é o de que a organização reage aos eventos do ambiente por meio da correção dos erros das teorias em uso, mantendo-as alinhadas às normas existentes.

Para Probst e Buchel (1997, p. 33), “isso significa que a organização se ajusta aos fatores ambientais, mas as normas e valores existentes não são questionados”. Na verdade, esse é o pressuposto envolvido no processo de aprendizagem de ciclo duplo. Nesse tipo de aprendizagem, antes da efetivação de uma ação, os resultados anteriores são corrigidos a partir de um exame dos princípios de base do sistema. A aprendizagem de ciclo duplo envolve a revisão crítica da teoria em uso por meio do questionamento dos princípios e regras vigentes, que são então adequadamente alterados (Argyris e Schön, 1978). Senge (1990) vincula a aprendizagem de ciclo duplo à criação ou inovação (*generative learning*) e a de ciclo simples à cópia (*adaptative learning*) ponderando que a aprendizagem de ciclo duplo ocorre essencialmente por meio da revisão dos modelos mentais estabelecidos, o que permite a geração de comportamentos e ações inovadoras.

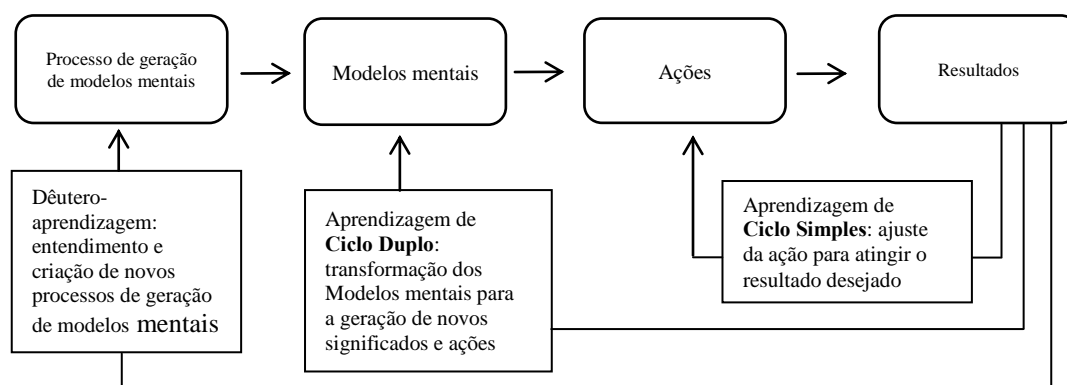


Figura 1 – Aprendizagem de ciclo simples, duplo e dêutero

Fonte: Adaptado de Probst e Buchel (1997) apud Perin, *et al.*, (2006)

Para Morgan (1996), a aprendizagem de ciclo duplo se distingue da de ciclo simples porque envolve o questionamento da pertinência das normas de funcionamento do processo atual nas organizações. Portanto, há uma clara ênfase no subprocesso de interpretação compartilhada da informação, cuja principal característica é a de questionar as regras e normas gerais que governam atividades e comportamentos específicos na organização. Por fim, a dêutero-aprendizagem é definida por Probst e Buchel (1997) como a habilidade de

aprender a aprender, consistindo no ganho de *insights* sobre o processo de aprendizagem de ciclo simples e de ciclo duplo. Portanto o elemento central nesse tipo de aprendizagem é o incremento na habilidade de aprender, isto é, o tema da aprendizagem é a aprendizagem em si. Tal postura é definida por Hult (1998) como sendo uma “orientação para aprendizagem”.

### 2.1.2 Organizações que aprendem

De acordo com Takahashi (2007), apesar de as pesquisas de organizações de aprendizagem utilizarem a base teórica da aprendizagem organizacional, elas são caracterizadas por uma orientação para ação, por ferramentas metodológicas de diagnóstico e avaliação, por mecanismo de promoção dos processos de aprendizagem. A autora afirma que os autores desta corrente buscam desenvolver modelos normativos e metodologias para criar mudança. A variante técnica da organização de aprendizagem enfatiza intervenções baseadas em mensuração, com foco em resultados ao invés de mecanismos e processos, como, por exemplo, a “curva de aprendizagem”. Chamada por Easterby-Smith e Araújo (2001) de perspectiva social, organizações que aprendem (ou de aprendizagem) tem seu ponto de partida como sendo a habilidade de indivíduos em aprender, com base em suas experiências, e de aprender em ambiente de trabalho. Os autores desta corrente comungam do pressuposto de que é possível definir processos normativos que conduzem a uma capacidade acentuada de aprendizagem.

Quanto à delimitação conceitual, para Garvin (2000, 2002), a organização que aprende é a que dispõe de habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimentos, e, acima de tudo, é capaz de modificar seu comportamento, de modo a refletir os novos conhecimentos e *insights* (Takahashi, 2007).

Conforme Senge (1990), as organizações que aprendem são instituições nas quais as pessoas se voltam para a aprendizagem coletiva, o que requer o comprometimento com resultados que sejam motivadores. Assim, uma organização de aprendizagem oferece um ambiente onde as pessoas ampliam sua capacidade de inovar para atingir os resultados desejados; onde há estímulo para o desenvolvimento de novas formas de pensamento; onde a aspiração coletiva ganha liberdade e as pessoas se conscientizam de que a aprendizagem envolve colaboração mútua. Ao discorrer sobre as cinco disciplinas básicas do aprendizado - domínio pessoal, visão compartilhada, modelos mentais, aprendizado em equipe e pensamento sistêmico, Senge (1990) afirma que, por si só, elas não fornecem muita orientação sobre como começar a jornada para construir uma organização que aprende. Para tanto, torna-se necessária “uma arquitetura de ideias norteadoras, inovações em infraestrutura, teoria, métodos e ferramentas”. Um dos principais pré-requisitos para uma organização aprender é a ampliação da compreensão da realidade, nas diferentes perspectivas em que ela pode se apresentar.

Já Peddler, Boydell e Burgoyne (1989) destacam algumas características desta vertente da aprendizagem como sendo: i) apresentam um clima que estimula os membros a questionar, a aprender e a desenvolver seu potencial; ii) agem em consonância com uma cultura de aprendizagem que envolve consumidores, fornecedores e outros grupos de interesse; iii) assumem o desenvolvimento de pessoas como central para seu negócio e iv) defendem a transformação e a mudança como processos contínuos.

Uma organização que aprende é aquela que está apta a adquirir conhecimentos, modificando seu funcionamento a partir da comparação de suas experiências pessoais com as dos outros. O aprendizado ocorre quando as pessoas refletem sobre as consequências de seus atos, principalmente quando conseguem estabelecer nexos causais e correlacionais entre os eventos, que levam ao sucesso ou ao fracasso organizacional (Schaw, 1994).

De acordo com Hurley e Hult (1998), aprendizagem organizacional, vista como uma mudança de comportamento é equivalente à inovação. Inovatividade organizacional pode ser conceitualizada como um aspecto da cultura organizacional que precede a inovação. Em níveis mais altos, a inovatividade organizacional, quando combinada com outros recursos organizacionais, leva a uma grande capacidade inovativa.

Na próxima seção será abordado brevemente o conceito de inovação e seus principais pressupostos.

## 2.2 Inovação

Para que a empresa desenvolva capacidades dinâmicas é necessário um conjunto de comportamentos e habilidades relacionadas à mudança e à inovação. A capacidade de inovação, qualificada por Wang e Ahmed (2007) como capacidade componente das capacidades dinâmicas da organização, está ligada à habilidade da empresa em desenvolver novos produtos e mercados por meio da orientação do alinhamento estratégico para comportamentos e processos de inovação.

O trabalho de Joseph Schumpeter influenciou bastante as teorias da inovação. Seu argumento é de que o desenvolvimento econômico é conduzido pela inovação por meio de um processo dinâmico em que as novas tecnologias substituem as antigas, um processo por ele denominado “destruição criadora” (OCDE, 2005).

Segundo Schumpeter (1934), inovações “radicais” criam rupturas mais intensas, enquanto inovações “incrementais” dão continuidade ao processo de mudança. O autor ainda propõe uma lista de cinco tipos de inovação: *i*) introdução de novos produtos; *ii*) introdução de novos métodos de produção; *iii*) abertura de novos mercados; *iv*) desenvolvimento de novas fontes provedoras de matérias-primas e outros insumos; *v*) criação de novas estruturas de mercado em uma indústria (Schumpeter, 1934). Uma perspectiva schumpeteriana tende a enfatizar a inovação como experimentos de mercado e a procurar mudanças amplas e extensivas que reestruturam fundamentalmente indústrias e mercados (OCDE, 2005).

Para Thompson (1965) o conceito de inovação é amplo envolve a implementação de novas ideias, produtos ou processos. O autor define inovação como “generalização, aceitação, e implementação de novas ideias, processos, produtos ou serviços.” (Thompson, 1965, p.2). Corroborando sua análise, Amabile, Conti, Coon, Lazenby, e Herron (1996), definem inovação como uma implementação de sucesso de uma ideia criativa dentro da organização.

A apresentação do Manual de Oslo define quatro áreas de inovações das empresas: inovações de produto, de processo, organizacionais e de marketing (OCDE, 2005).

De acordo com Lam (2005), a inovação inclui o papel das estruturas organizacionais, dos processos de aprendizado e da adaptação a mudanças na tecnologia e no meio-ambiente (estas incluem a estrutura institucional e os mercados).

A OCDE (2005) pressupõe também que as atividades de inovação de uma empresa dependem parcialmente da variedade e da estrutura de suas relações com as fontes de informação, conhecimento, tecnologias, práticas e recursos humanos e financeiros.

Examinado os estágios do processo de inovação, lança-se luz em como a cultura organizacional afeta a inovação e o desempenho, e como o aprendizado organizacional é um antecedente para uma cultura inovativa (Hurley & Hult, 1998).

Segundo Zaltman, Duncan e Holbeck (1973) há dois diferentes estágios do processo de inovação: o de iniciação e o de implementação. Para os autores, o estágio de iniciação é o mais crítico, pois necessita de uma “abertura para a inovação”, o que é determinado por quanto os membros da organização estão dispostos adotar ou resistir à inovação. Diferem esses dois estágios como sendo: a) *inovatividade* e; b) *capacidade de inovar*. *Inovatividade* é



a noção de abertura a novas ideias como um aspecto da cultura organizacional. Hurley e Hult (1998) afirmam que existem antecedentes à inovatividade, isto é, várias características da cultura da empresa tal como, a ênfase no aprendizado, nas tomadas de decisões participativas, no apoio e colaboração influenciam se a empresa tem uma orientação para a inovação. A *capacidade de inovar* é a capacidade da organização de adotar e implementar novas ideias, processos ou produtos com sucesso. Capacidade inovativa é chamada por Cohen e Levinthal (1990) de capacidade absorptiva, pode ser medida como o número de inovações que uma organização é capaz de adotar e implementar com sucesso.

### 3. Metodologia

Esta pesquisa apresenta um estudo bibliométrico, ferramenta estatística usada para mapear e gerar diferentes indicadores de tratamento e gestão da informação e do conhecimento produzido em determinada área (Guedes & Borschiver, 2005).

Este método mostra-se apropriado ao objetivo desse estudo, pois permitiu identificar as principais publicações, autores e periódicos internacionais que abordam o assunto da Aprendizagem Organizacional e da Inovação entre os anos de 2001 e 2015. Foi utilizada como principal critério de análise de citações.

A análise de citações permite a identificação dos principais pesquisadores e obras que formam a estrutura intelectual do tema da pesquisa e é um importante indicador para os tópicos e teorias empregados nos trabalhos de marketing e estratégia, possibilitando uma análise mais rigorosa na quantificação da reputação, influência e prestígio do conhecimento por meio de sua produção acadêmica e da identificação dos periódicos onde são publicados (Palacios-Huerta & Volij, 2003).

A Figura 2 apresenta o desenho da pesquisa e os procedimentos adotados para atingir aos objetivos deste estudo. A pesquisa se desenvolveu por meio de uma análise de citações para medir a frequência com que os autores usados na amostra são citados, em seguida foi desenvolvida uma análise descritiva das informações e, por fim, a discussão dos resultados.

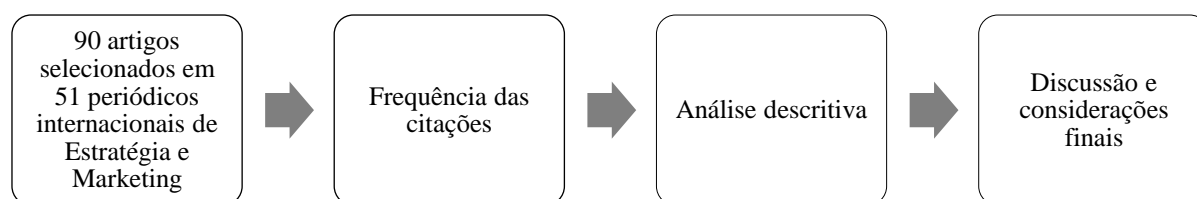


Figura 2 – Desenho da pesquisa

Fonte: Adaptado pelo autor Ramos-Rodrigues e Ruiz-Navarro (2004)

#### 3.1 Procedimento e análise da pesquisa

Esta pesquisa se utiliza exclusivamente de artigos publicados em periódicos internacionais relacionados à estratégia e marketing. Os artigos foram coletados na base de dados *ISI Web of Knowledge* da Thomson Reuters, base a qual possui ferramentas de busca que facilitam a pesquisa bibliométrica. Os dados foram coletados em julho de 2015 diretamente da plataforma *Web of Knowledge* (<http://apps.webofknowledge.com>). O intervalo

de tempo pesquisado restringiu-se aos artigos publicados e presentes no portal a partir de 2001 até julho de 2015.

Foram selecionados 90 artigos coletados de 51 periódicos internacionais, os quais estão descritos na Tabela 3 com suas respectivas quantidades analisadas na amostra.

Tabela 3 - Seleção da amostra – Periódicos

Periódicos da área de Estratégia e Marketing	Quantidade na amostra	%
ACADEMY OF MANAGEMENT EXECUTIVE	1	1,1
BALTIC JOURNAL OF MANAGEMENT	1	1,1
BRITISH JOURNAL OF MANAGEMENT	2	2,2
ENERGY POLICY	1	1,1
ENTREPRENEURSHIP THEORY AND PRACTICE	1	1,1
EUROPEAN JOURNAL OF MARKETING	2	2,2
EUROPEAN PLANNING STUDIES	1	1,1
EXPERT SYSTEMS WITH APPLICATIONS	2	2,2
HARVARD BUSINESS REVIEW	1	1,1
INDUSTRIAL AND CORPORATE CHANGE	1	1,1
INDUSTRIAL MANAGEMENT & DATA SYSTEMS	2	2,2
INDUSTRIAL MARKETING MANAGEMENT	4	4,5
INDUSTRY AND INNOVATION	1	1,1
INFORMATION SYSTEMS JOURNAL	1	1,1
INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	1	1,1
INTERNATIONAL JOURNAL OF MANPOWER	3	3,4
INTERNATIONAL JOURNAL OF OPERATIONS & PRODUCTION MANAGEMENT	1	1,1
INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH IN MARKETING	1	1,1
INTERNATIONAL JOURNAL OF SERVICE INDUSTRY MANAGEMENT	1	1,1
INTERNATIONAL JOURNAL OF TECHNOLOGY MANAGEMENT	4	4,5
INTERNATIONAL SMALL BUSINESS JOURNAL	3	3,4
INTERNATIONAL SOCIAL SCIENCE JOURNAL	1	1,1
JOURNAL OF BUSINESS & INDUSTRIAL MARKETING	1	1,1
JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH	4	4,5
JOURNAL OF ECONOMIC GEOGRAPHY	1	1,1
JOURNAL OF ENGINEERING AND TECHNOLOGY MANAGEMENT	1	1,1
JOURNAL OF INFORMATION SCIENCE	1	1,1
JOURNAL OF INTERNATIONAL MANAGEMENT	1	1,1
JOURNAL OF MANAGEMENT & ORGANIZATION	1	1,1
JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES	2	2,2
JOURNAL OF MARKETING	1	1,1
JOURNAL OF ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT	1	1,1
JOURNAL OF PATIENT SAFETY	1	1,1
JOURNAL OF PRODUCT INNOVATION MANAGEMENT	8	9,0
JOURNAL OF SMALL BUSINESS MANAGEMENT	1	1,1
JOURNAL OF THE ACADEMY OF MARKETING SCIENCE	1	1,1
LONG RANGE PLANNING <i>International Journal of Strategic Management</i>	6	6,7
MANAGEMENT DECISION	1	1,1
MANAGEMENT SCIENCE	1	1,1
NONPROFIT AND VOLUNTARY SECTOR QUARTERLY	1	1,1
ORGANIZATION SCIENCE	1	1,1
ORGANIZATION STUDIES	1	1,1
PLOS ONE	1	1,1

PUBLIC MANAGEMENT REVIEW	1	1,1
REGIONAL STUDIES	1	1,1
RESEARCH POLICY	1	1,1
SERVICE INDUSTRIES JOURNAL	2	2,2
TECHNOLOGICAL FORECASTING AND SOCIAL CHANGE	1	1,1
TECHNOVATION	5	5,6
TOTAL QUALITY MANAGEMENT & BUSINESS EXCELLENCE	3	3,4
URBAN STUDIES	2	2,2

Fonte: Dados coletados do portal da Web of Science da Thompson-Reuters. Elaborado pela autora.

A Tabela 3 apresenta como a amostra da pesquisa está distribuída em torno dos periódicos, nela observa-se que o *Journal of Product Innovation Management* foi, dentre os periódicos da amostra, o que mais publicou artigos relacionados aos temas em questão (9%), seguido pelo *Long Range Planning - International Journal of Strategic Management* com 6,7% das publicações.

Definido o período da pesquisa, conduziu-se a busca por palavras-chave na opção “topic”. As palavras-chave foram: *Organizational learning*, *Learning organization*, *innovation*, *marketing*. Dessa forma foi possível levantar todos os artigos publicados no período especificado, considerando como foco da pesquisa os periódicos internacionais que continham essas palavras seja no título, resumo ou palavras-chave.

Quanto ao procedimento de análise, foram considerados para a elaboração da tabela de frequência de citações todos os autores dos 90 artigos da amostra que foram classificados, ordenados e contados. Os autores/trabalhos foram agrupados em três blocos: anos de 2001 até 2005, 2006 até 2010, e 2011 até 2015.

#### 4. Resultados

Os 90 artigos da amostra foram citados 4.315 vezes no período selecionado. A Tabela 4 apresenta, dentre os autores, os mais citados em períodos de cinco anos e para o período total da pesquisa. As colunas trazem a frequência de citações para os trabalhos publicados no período e a frequência relativa, indicando sua relevância para o período. Desta forma, Brown e Duguid (2001), com 779 citações, foi o mais citado em toda a amostra e também nos três períodos.

Tabela 4 – Trabalhos mais influentes para os períodos parciais considerados e para o período total

		2001 a 2005		2006 a 2010		2011 a 2015		Total
		n = 169		n = 1.668		n = 2.478		
Autores	Título do Artigo	n	%	n	%	n	%	
Brown e Duguid 2001	Knowledge and organization: A social-practice perspective	75	44,4	371	22,2	333	13,4	779
Calantone, Cavusgil, e Zhao 2002	Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance	11	6,5	152	9,1	268	10,8	431
Grant, Baden e Fuller, 2004	A knowledge accessing theory of strategic alliances	5	3,0	185	11,1	218	8,8	408
Uzzi e Lancaster 2003	Relational embeddedness and learning: The case of bank loan managers and their clients	12	7,1	142	8,5	142	5,7	296
Zhou, Yim, e Tse 2005	The effects of strategic orientations on technology- and market-based breakthrough	0	0,0	96	5,8	187	7,5	283

	innovations							
Moulaert, e Sekia 2003	Territorial innovation models: A critical survey	23	13,6	113	6,8	106	4,3	242
Ireland, Hitt, Camp e Sexton 2001	Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth	21	12,4	71	4,3	63	2,5	155
Brady e Davies 2004	Building project capabilities: From exploratory to exploitative learning	1	0,6	52	3,1	78	3,1	131
Matthing, Sanden e Edvardsson 2004	New service development: learning from and with customers	0	0,0	39	2,3	66	2,7	105
Kyriakopoulo s e Moorman 2004	Tradeoffs in marketing exploitation and exploration strategies: The overlooked role of market orientation	2	1,2	33	2,0	51	2,1	86
Siguaw, Simpson, Pennye Cathy 2006	Conceptualizing innovation orientation: A framework for study and integration of innovation research	0	0,0	19	1,1	57	2,3	76
Newbert, SL 2005	New firm formation: A dynamic capability perspective	1	0,6	26	1,6	37	1,5	64
Bessant, J; Lamming, R; Noke, H; Phillips, W 2005	Managing innovation beyond the steady state	0	0,0	20	1,2	40	1,6	60
Akgun, Keskin, Halit e Aren 2007	Emotional and learning capability and their impact on product innovativeness and firm performance	0	0,0	16	1,0	37	1,5	50
Sosna, Marc; Trevinyo- Rodriguez, Velamuri e Ramakrishn 2010	Business Model Innovation through Trial-and-Error Learning The Naturhouse Case	0	0,0	1	0,1	49	2,0	49
Dyck, Starke, Mischke e Mauws 2005	Learning to build a car: An empirical investigation of organizational learning	0	0,0	34	2,0	12	0,5	46
Rycroft e Kash 2004	Self-organizing innovation networks: implications for globalization	2	1,2	22	1,3	21	0,8	45
Garcia- Morales, Llorens- Montes, Verdu-Jover, 2006	Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship	0	0,0	24	1,4	20	0,8	44
Santos- Vijande, Sanzo-Perez, Alvarez- Gonzalez, Vazquez- Casielles, 2005	Organizational learning and market orientation: interface and effects on performance	0	0,0	18	1,1	23	0,9	41
Sanchez, Collins, 2001	Competing - and learning - in modular markets	7	4,1	19	1,1	15	0,6	41
Garcia- Morales, Victor, Llorens- Montes, Verdu-Jover, 2008	The Effects of Transformational Leadership on Organizational Performance through Knowledge and Innovation	0	0,0	1	0,1	38	1,5	39
Akgun, Byrne, Lynn, e Keskin, 2007	New product development in turbulent environments: Impact of improvisation and unlearning on new product performance	0	0,0	9	0,5	29	1,2	38
Barrett, Peter;	Innovation in small, project-based	0	0,0	20	1,2	18	0,7	38

Sexton, Martin 2006	construction firms							
Sadler-Smith, Spicer e Chaston, 2001	Learning orientations and growth in smaller firms	5	3,0	18	1,1	12	0,5	35
Ulrich e Smallwood, 2004	Capitalizing on capabilities	0	0,0	19	1,1	14	0,6	33
Lundvall e Nielsen 2007	Knowledge management and innovation performance	0	0,0	12	0,7	20	0,8	32
O'Cass, Ngo e Viet 2007	Market orientation versus innovative culture: two routes to superior brand performance	0	0,0	5	0,3	27	1,1	32
Poskela e Martinsuo 2009	Management Control and Strategic Renewal in the Front End of Innovation	0	0,0	3	0,2	27	1,1	30
Garcia-Morales, Reche, Hurtado-Torres, 2008	Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector	0	0,0	5	0,3	21	0,8	26
Love, Roper, Bryson, 2011	Openness, knowledge, innovation and growth in UK business services	0	0,0	0	0,0	24	1,0	24
Caraca, Lundvall, Mendonça 2009	The changing role of science in the innovation process: From Queen to Cinderella?	0	0,0	1	0,1	23	0,9	24
Shum, Watanabe 2008	Towards a local learning (innovation) model of solar photovoltaic deployment	0	0,0	8	0,5	16	0,6	24
Grunwald e Kieser 2007	Learning to reduce interorganizational learning: An analysis of architectural product innovation in strategic alliances	0	0,0	9	0,5	15	0,6	24
Rangarajan, D; Chonko, LB; Jones, E; Roberts, JÁ 2004	Organizational variables, sales force perceptions of readiness for change, learning, and performance among boundary-spanning teams: A conceptual framework and propositions for research	0	0,0	13	0,8	10	0,4	23
Skerlavaj, Song e Lee 2010	Organizational learning culture, innovative culture and innovations in South Korean firms	0	0,0	0	0,0	21	0,8	21
Martinez-Ros e Orfila-Sintes, 2009	Innovation activity in the hotel industry	0	0,0	1	0,1	20	0,8	21
Kok, e Biemans 2009	Creating a market-oriented product innovation process: A contingency approach	0	0,0	4	0,2	17	0,7	21
Chou, Chang, Tsai e Cheng 2005	Internal learning climate, knowledge management process and perceived knowledge management satisfaction	0	0,0	11	0,7	9	0,4	20
Lam, A 2002	Alternative societal models of learning and innovation in the knowledge economy	2	1,2	5	0,3	13	0,5	20
Bohlmann, Calantone e Zhao 2010	The Effects of Market Network Heterogeneity on Innovation Diffusion: An Agent-Based Modeling Approach	0	0,0	1	0,1	18	0,7	19
Cegarra-Navarro, Juan G.; Dewhurst, Frank 2007	Linking organizational learning and customer capital through an ambidexterity context: an empirical investigation in SMEs	0	0,0	9	0,5	10	0,4	19
Levesque, Minnitie Shepherd, 2009	Entrepreneurs' Decisions on Timing of Entry: Learning From Participation and From the Experiences of Others	0	0,0	2	0,1	14	0,6	16

Cooper e Park 2008	The impact of 'incubator' organizations on opportunity recognition and technology innovation in new, entrepreneurial high-technology ventures	0	0,0	5	0,3	11	0,4	16
Astebro e Michela 2005	Predictors of the survival of innovations	0	0,0	7	0,4	9	0,4	16
Michael e Palandjian, 2004	Organizational learning and new product introductions	0	0,0	6	0,4	9	0,4	15
Lam, Lee, Ooi, e Lin 2011	The relationship between TQM, learning orientation and market performance in service organisations: an empirical analysis	0	0,0	0	0,0	14	0,6	14
Janson, Cecez-Kecmanovic, Zupancic 2007	Prospering in a transition economy through information technology-supported organizational learning.	0	0,0	1	0,1	13	0,5	14
Antonelli e Quere 2002	The governance of interactive learning within innovation systems	2	1,2	9	0,5	2	0,1	13
McAdam, Moffett, Hazlett, Shirley e Shevlin, 2010	Developing a model of innovation implementation for UK SMEs: A path analysis and explanatory case analysis	0	0,0	0	0,0	12	0,5	12
Harvey, Skelcher, Spencer, Jas e Walshe, 2010	Absorptive Capacity in a Non-Market Environment	0	0,0	2	0,1	10	0,4	12
Kodama 2009	Boundaries Innovation and Knowledge Integration in the Japanese Firm	0	0,0	0	0,0	12	0,5	12
Fong, Hills, Martyn, Hayles e 2007	Dynamic knowledge creation through value management teams	0	0,0	6	0,4	6	0,2	12
Wallace 2004	Innovation and hybridization - Managing the introduction of lean production into Volvo do Brazil	0	0,0	2	0,1	9	0,4	11
Liao, Chang e Wu 2010	An integrated model for learning organization with strategic view: Benchmarking in the knowledge-intensive industry	0	0,0	0	0,0	10	0,4	10
Garcia-Morales, Verdu-Jover, Javier Llorens, 2009	The influence of CEO perceptions on the level of organizational learning Single-loop and double-loop learning	0	0,0	0	0,0	10	0,4	10
Lin, McDonough, Lin, Lin, Carol Yeh-Yun 2013	Managing the Exploitation/Exploration Paradox: The Role of a Learning Capability and Innovation Ambidexterity	0	0,0	0	0,0	9	0,4	9
Bogers e Lhuillery, 2011	A Functional Perspective on Learning and Innovation: Investigating the Organization of Absorptive Capacity	0	0,0	0	0,0	9	0,4	9
Holm, Lorenz, Lundvall e Valeyre, 2010	Organizational learning and systems of labor market regulation in Europe	0	0,0	0	0,0	9	0,4	9
Wang e Altinay, 2008	International franchise partner selection and chain performance through the lens of organisational learning	0	0,0	1	0,1	8	0,3	9
Lu, 2001	Learning and innovation in a transitional economy: the rise of science and technology enterprises in the Chinese information technology industry	0	0,0	8	0,5	1	0,0	9

Murphy, Perrot, Rivera-Santos 2012	New perspectives on learning and innovation in cross-sector collaborations	0	0,0	0	0,0	8	0,3	8
Bessant, Alexander, Tsekouras, Rush e Lamming, 2012	Developing innovation capability through learning networks	0	0,0	0	0,0	7	0,3	7
Hom 2011	Meditation, learning, organizational innovation and performance	0	0,0	0	0,0	7	0,3	7
Ordanini, Rubera e Sala 2011	Integrating functional knowledge and embedding learning in new product launches: How project forms helped EMI Music	0	0,0	2	0,1	5	0,2	7
Leticia Santos-Vijande, Angel Lopez-Sanchez, Antonio Trespalacios 2012	How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance	0	0,0	0	0,0	6	0,2	6
Denham, Sullenberger, Chesley, Quaid, Nance, 2012	An NTSB for Health Care - Learning From Innovation: Debate and Innovate or Capitulate	0	0,0	0	0,0	6	0,2	6
Real, Leal, Roldan 2006	Determinants of Organisational Learning in the generation of technological distinctive competencies	0	0,0	5	0,3	1	0,0	6
Wang, Ahmed 2004	Leveraging knowledge in the innovation and learning process at GKN	0	0,0	4	0,2	2	0,1	6
Purcarea, Benavides Espinosa, Apetrei, 2013	Innovation and knowledge creation: perspectives on the SMEs sector	0	0,0	0	0,0	4	0,2	4
Cerne, Jaklic, Skerlavaj, Aydinlik, Polat 2012	Organizational learning culture and innovativeness in Turkish firms	0	0,0	0	0,0	4	0,2	4
Perez-Nordtvedt, Babakus, Kedia 2010	Learning from international business affiliates: developing resource-based learning capacity through networks and knowledge acquisition	0	0,0	0	0,0	4	0,2	4
Fores, Camison 2011	The complementary effect of internal learning capacity and absorptive capacity on performance: the mediating role of innovation capacity	0	0,0	0	0,0	3	0,1	4
Zuliani 2008	The Toulouse cluster of on-board systems: A process of collective innovation and learning	0	0,0	1	0,1	2	0,1	3
Wei, Yi, Guo 2014	Organizational Learning Ambidexterity, Strategic Flexibility, and New Product Development	0	0,0	0	0,0	2	0,1	3
Che-Ha, Mavondo, Mohd-Said 2014	Performance or learning goal orientation: Implications for business performance	0	0,0	0	0,0	2	0,1	2
Lee e Lee 2014	The effects of total quality management and organisational learning on business performance: evidence from Taiwanese insurance industries	0	0,0	0	0,0	2	0,1	2
Berghman, Matthyssen Streukens, Vandenbem	Deliberate Learning Mechanisms for Stimulating Strategic Innovation Capacity	0	0,0	0	0,0	2	0,1	2

2013								
Wu e Lin 2013	Knowledge sharing and knowledge effectiveness: learning orientation and co-production in the contingency model of tacit knowledge	0	0,0	0	0,0	2	0,1	2
Sanzo, Santos, Garcia, Trespalacios 2012	Trust as a moderator of the relationship between organizational learning and marketing capabilities: Evidence from Spanish SMES	0	0,0	0	0,0	2	0,1	2
Chien, Lin e Lien 2015	Capability contingent: the impact of organisational learning styles on innovation performance	0	0,0	0	0,0	1	0,0	2
Ren, Eisingerich e Tsai 2015	Search scope and innovation performance of emerging-market firms	0	0,0	0	0,0	1	0,0	1
Choi, 2014	Learning Orientation and Market Orientation as Catalysts for Innovation in Nonprofit Organizations	0	0,0	0	0,0	1	0,0	1
Kalyar, Rafi, 2013	Organizational learning culture': an ingenious device for promoting firm's innovativeness	0	0,0	0	0,0	1	0,0	1
Hakala 2013	Entrepreneurial and learning orientation: effects on growth and profitability in the software sector	0	0,0	0	0,0	1	0,0	1
Mena e Chabowski 2015	The role of organizational learning in stakeholder marketing	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1
Saenz-Royo, Gracia-Lazaro, Moreno 2015	The Role of the Organization Structure in the Diffusion of Innovations	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0
Storbacka e Nenonen, 2015	Learning with the market: Facilitating market innovation	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0
Awang, Sapie, Hussain e Yusof 2014	Organizational Learning and Work Environment: A Formation of Innovative Work Behavior at Small Medium Enterprises (SMEs)	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0
Fang, Chang, Ou e Chou 2014	Internal market orientation, market capabilities and learning orientation	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0
Hooi e Ngui 2014	Enhancing organizational performance of Malaysian SMEs The role of HRM and organizational learning capability	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0

Fonte: Dados coletados do portal da Web of Science da Thompson-Reuters. Elaborado pela autora.

Nota-se que os trabalhos mais citados e, portanto, mais influentes, tiveram sua publicação concentrada nas décadas entre os anos de 2001 e 2004, sendo os autores mais relevantes Brown, JS; Duguid, P. (2001), Calantone, RJ; Cavusgil, ST; Zhao, YS (2002), Grant, RM; Baden-Fuller, C (2004), Uzzi, B; Lancaster, R (2003), Zhou, KZ; Yim, CK; Tse, DK (2005), Moulaert, F; Sekia, F (2003), Ireland, RD; Hitt, MA; Camp, SM; Sexton, DL (2001), Brady, T; Davies, A (2004), e Matthing, J; Sanden, B; Edvardsson, B (2004), respectivamente (utilizando-se o critério acima de 100 citações).

Percebe-se também que há uma trajetória de evolução de citações nos anos subsequentes. Calantone, RJ; Cavusgil, ST; Zhao, YS (2002), por exemplo, foi citado 11 vezes entre os anos de 2001e 2005, 152 vezes entre os anos de 2006 e 2010, e 268 vezes entre os anos de 2011e 2015. Porém, nem todos os trabalhos tiveram a mesma trajetória de evolução de citação, como é o caso de Brown, JS e Duguid, P (2001) com 74, 371 e 33



citações para cada bloco de análise respectivamente. Da mesma forma, Ireland, RD; Hitt, MA; Camp, SM; Sexton, DL (2001) obtiveram 21, 71 e 63 citações para cada bloco de análise respectivamente.

Assim, evidenciou-se que poucos trabalhos mantiveram uma constante e significativa evolução nas citações no período analisado. Em sua maioria não houve evolução, ou a evolução foi pouco significativa.

Considerando os periódicos internacionais analisados, constatou-se como principal periódico que abordou a temática em questão o *Journal of Product Innovation Management* com 9% das publicações no período, seguido pelo *Long Range Planning - International Journal of Strategic Management* com 6,7% das publicações, e na sequência pelo *Technovation* com 5,6 %. Os demais periódicos apresentaram em média 1,6% das publicações.

## **5. Considerações Finais**

Uma pesquisa bibliométrica ajuda a organizar o conhecimento acumulado de determinado tópico de estudo (Brandão & Lourenço, 2015). Neste estudo foi conduzida uma pesquisa para verificar a relação existente entre duas abordagens da administração: aprendizagem organizacional e inovação. Foram coletados 90 artigos publicados a partir de 2001 até julho de 2015, utilizou-se a bibliometria como método de pesquisa, e o critério utilizado para o desenvolvimento do trabalho foi baseado em técnicas de citação.

Os objetivos desta pesquisa foram: propor um panorama acerca das publicações científicas dos últimos 15 anos vinculados aos principais periódicos internacionais da área da Estratégia e Marketing, abordando a relação da aprendizagem organizacional, caracterizada como uma capacidade dinâmica de marketing, e da inovação nas organizações; Contribuir com a comunidade acadêmica oferecendo a possibilidade da obtenção das informações contidas nele, a possibilidade do esclarecimento das temáticas abordadas, bem como a obtenção de uma perspectiva dos periódicos levantados.

Estes objetivos foram considerados alcançados, pois os resultados obtidos: apontaram os principais trabalhos publicados, bem como trabalhos/autores mais citados nos períodos de 2001 e 2015. Assim, permitiu a elaboração de um panorama geral das principais publicações, autores citados e relevância dos periódicos para o período analisado.

## **6. Limitações e Sugestões para pesquisas futuras**

Este estudo apresenta limitações que são inerentes ao método bibliométrico: a) a primeira refere-se à necessidade de escolha das palavras-chave utilizadas na obtenção da amostra que, apesar de haverem capturado parte significativa da publicação sobre os temas deste artigo (Brandão & Lourenço, 2015), não consideraram todos os artigos que relacionam as abordagens da aprendizagem organizacional e da inovação; b) A segunda limitação da bibliometria diz respeito aos periódicos pesquisados que não cobrem toda a pesquisa publicada; c) a terceira é sobre a temporalidade, já que artigos escritos há mais tempo, têm maior possibilidade de ser citados. Um artigo igualmente relevante para o tema pesquisado pode ser classificado como menos importante, pois não houve tempo para que ele fosse citado pela mesma quantidade de trabalhos; d) outra limitação foi utilização de uma análise de citações que se restringiu à contagem das vezes em que determinado artigo foi citado, independente do contexto em que o foi.

Algumas sugestões são propostas para uma maior contribuição deste estudo: (a) A ampliação da seleção dos periódicos bem como a utilização outras palavras-chave que abordam os temas da pesquisa; (b) sendo este estudo referente ao período de 2001 à 2015, futuros trabalhos podem ser realizados para verificar se não houve alteração nas citações durante o decorrer do tempo; (c) futuras pesquisas podem realizar uma análise de conteúdo, com a finalidade de identificar os vários contextos em que a aprendizagem organizacional e a inovação são inseridas; e (e) investigar aspectos mais específicos da relação entre a aprendizagem organizacional, como uma capacidade dinâmica de marketing e a inovação nas organizações.

## Referências Bibliográficas

- Antonello, C.S.A (2005). Metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS et al. (Orgs). -*Aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of management Journal*.
- Argyris, C. & Schon, D. A. (1978) Organizational learning: a theory of action perspective. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Bastos, A.V.B., Gondin, S.M.G., Loiola, E., Menezes, I. G., & Navio, A.L.R (2002). Aprendizagem Organizacional versus Organizações que Aprendem: Características e Desafios que cercam essas duas Abordagens de Pesquisa. In: *II Encontro de estudos organizacionais*.
- Brandão G.& Lourenço C.J. (2015). Pesquisa em Marketing e Estratégia nos principais periódicos internacionais: um estudo bibliométrico sobre publicações no século XXI. *Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE 2015*.
- Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, vol. 35.
- Collis, D. J. (1994). Research note: how valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, 15(Suppl.).
- Easterby-Smith, M. (1997). Disciplines of organizational learning.: Contributions and critiques. *Human Relations*. v. 50(9).
- Easterby-Smith, M., Burgoyne, J., Araújo, L. (2001). Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem: Desenvolvimento na Teoria e na Prática. São Paulo: Atlas.
- Garvin, D. A (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, july-august.
- Guedes, V. S. & Borschiver, S. (2005). Bibliometria: uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento em sistemas de informação, de comunicação e de avaliação científica e tecnológica. In *ICI/UFBA*
- Hult, G. T. M. (1998). Managing the International Strategic Sourcing Process as a Market-Driven Organizational Learning System. *Decision Sciences*, v. 29.
- Hurley R.; Hult G.T.M. (1998). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: an integrative and empirical examination. *Journal of Marketing*.

- Isidro, A.F. & Guimarães T. A. (2010). Conhecimento, aprendizagem e inovação em organizações: uma proposta de articulação conceitual. *RAI – Revista de Administração e Inovação*.
- Lam, A. (2005), “Organizational Innovation”, Chapter 5 in J. Fagerberg, D. Mowery and R.R. Nelson (eds.), *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Press, Oxford.
- Levitt, B. & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, v. 14.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, v. 2.
- Loiola, E. & Bastos, A.V.B. (2003) A produção acadêmica sobre aprendizagem organizacional no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 7.
- Morgan, G. (1996). Imagens da Organização. *São Paulo: Atlas*.
- OCDE (2005). Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3ª edição, *OCDE e Eurostat*.
- Palacios-Huerta, I., & Volij, O. (2003). The measurement of intellectual influence. *Brown University, Economics Working*.
- Pedler, M., Boydell, T. & Burgoyne, J. (1989). Toward the learning company. *Management Education and Development*, v 20.
- Perin, M.S, Sampaio, C. H., Duhá, A.H, & Bitencourt, C. C. (2006). Processo de aprendizagem organizacional e desempenho organizacional: o caso da indústria eletro eletrônica no Brasil. *RAE-eletrônica*, v. 5, n. 2, Art. 14.
- Probst, G. & Buchel, B. S. T. (1997). Organizational learning. *London: Prentice Hall*.
- Ramos-Rodríguez, A.R., & Ruíz-Navarro, J. (2004). Changes in the intellectual structure of strategic management research: a bibliometric study of the Strategic Management Journal, 1980–2000. *Strategic Management Journal*.
- Schaw, R. B. (1994). A capacidade de agir: criação de um contexto para a delegação de poder. *Em Nadler, D. Arquitetura Organizacional – A chave para a mudança empresarial*. Rio de Janeiro: Campus.
- Senge, P. (1990). The fifth discipline: the art and practice of the learning organization. *Ed.Transword*.
- Schulz, M. (2001). The uncertain relevance of newness: organizational learning and knowledge flows. *Academy of Management Journal*, v. 44.
- Schumpeter, J. (1934), The Theory of Economic Development, *Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts*.
- Takahashi, A. R. W. (2007). Descortinando os processos da aprendizagem organizacional no desenvolvimento de competências em instituições de ensino. *Tese de Doutorado, faculdade de economia, administração e contabilidade. Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, Brasil*.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13).
- Thompson, V.A. (1965). Bureaucracy and Innovation. *Administrative Science Quarterly*.
- Tsang, E. W. K. (1997). Organizational Learning and the Learning Organization: A Dichotomy Between Descriptive and Prescriptive research. *Human Relations*, v. 50.

Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: a review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1).

Zaltman, G.; Duncan, R. & Holbeck J. (1973). *Innovation and Organizations*. New York: John Wiley & Sons.